

اهداف یادگیری

■ پس از مطالعه این فصل شما می توانید

7. روابط اصلی را در نظریه برابری توضیح دهید.

8. بگویید کارمندان بسیار موفق به دنبال کدام ویژگی های شغلی هستند.

9. اثر نیروی کار ناهمگون را بر انگیزش شرح دهید.

10. اثر انگیزشی برنامه های سهام شدن کارکنان در مالکیت سازمان را مشخص کنید.

■ After reading this chapter, I will be able to:

7. Explain the key relationships in expectancy theory.

8. Describe how managers can design individual jobs to maximize employee performance.

9. Explain the effect of workforce diversity on motivational practices.

10. Describe how entrepreneurs motivate their employees.

Learning Outcomes

اهداف یادگیری

● After reading this chapter, I will be able to:

1. Describe the motivation process.
2. Define needs.
3. Explain the hierarchy of needs theory.
4. Differentiate Theory X from Theory Y.
5. Explain the motivational implications of the motivation hygiene theory.
6. Describe the motivational implications of equity theory.

■ پس از مطالعه این فصل شما می توانید:

1. فرایند انگیزش را شرح دهید.
2. نیازها را تعریف کنید.
3. نظریه سلسله مراتب نیازها را توضیح دهید.
4. تفاوت نظریه X و نظریه Y را بیان کنید.
5. معنای ضمنی انگیزش در نظریه بهداشت – انگیزش را توضیح دهید.
6. معنای ضمنی انگیزش را در نظریه برابری شرح دهید.

- After reading this chapter, I will be able to:

7. Explain the key relationships in expectancy theory.
8. Describe how managers can design individual jobs to maximize employee performance.
9. Explain the effect of workforce diversity on motivational practices.
10. Describe how entrepreneurs motivate their employees.

- پس از مطالعه این فصل شما می توانید

7. روابط اصلی را در نظریه برابری توضیح دهید.
8. بگویید کارمندان بسیار موفق به دنبال کدام ویژگی های شغلی هستند.
9. اثر نیروی کار ناهمگون را بر انگیزش شرح دهید.
10. اثر انگیزشی برنامه های سهام شدن کارکنان در مالکیت سازمان را مشخص کنید.

انگیزش و نیازهای فردی

Motivation And Individual Needs

- Motivation
 - The willingness to exert high levels of effort to reach organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need
- Need
 - An internal state that makes certain outcomes appear attractive

■ انگیزش
■ اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاش ها جهت ارضای نیاز فردی.

■ نیاز
■ کمبودی درونی که منجر به پیامدی جاذب می گردد.

انگیزش

انگیزش را به عنوان فرایندی تعریف می کنیم که شدت جهت گیری و تداوم تلاش افراد به منظور رسیدن به یک هدف را محاسبه می کند. در حالی که انگیزش تداوم تلاش در مقابل هر نوع هدف تعریف شده است و آن را به اهداف سازمانی در جهت منعکس کردن تمایل خود در رفتار مرتبط با کار می شکنیم

(درجه انگیزش در بین افراد در شرایط متفاوت، مختلف است)

عناصر کلیدی در تعریف انگیزش

- شدت (به میزان تلاش فرد مربوط است)
- جهت (تلاش در جهت اهداف سازمان هدایت و کنترل شده)
- تداوم (افراد با انگیزه آنقدر در یک وظیفه باقی می مانند تا به اهدافشان دست یابند)

دلایل دانستن اولین تئوری ها:

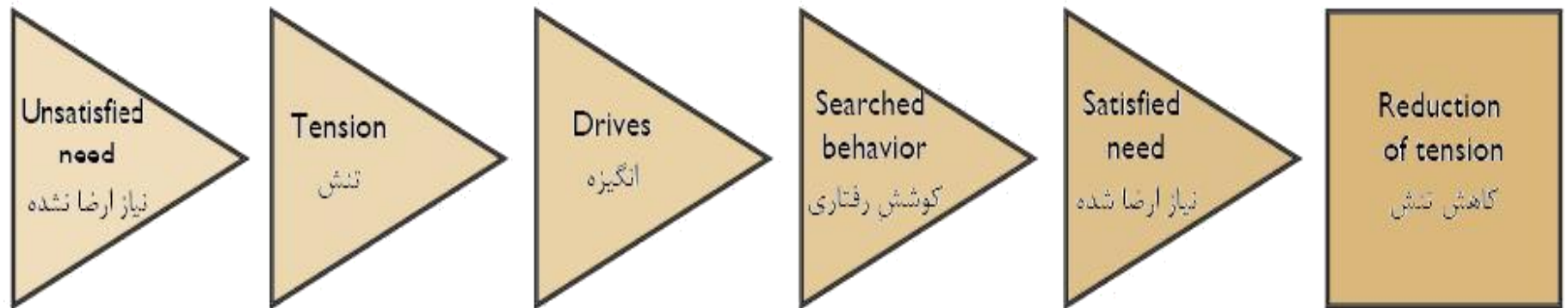
- آنها اساسی را که تئوریهای معاصر از آن ناشی شده اند ارائه می کنند
- مدیران مجرب هنوز مرتباً از این تئوریها و اصلاحات فنی آنها در تشریح انگیزش کارمندان استفاده می کنند

اجزای انگیزش

Components of Motivation



فرایند انگیزش



نظریه انتظار

حیراً یکی از توضیحاتی که بطور وسیعی در مورد انگیزش مورد قبول قرار گرفته است، نظریه ی انتظار ویکتور وروم است

نظریه انتظار می گوید یک کارمند وقتی درگیر یک کار با کیفیت می شود که بداند آن کار به درستی ارزیابی و منجر به پاداش، افزایش حقوق، ترفیع و غیره خواهد شد
نظریه انتظار توضیح می دهد که چرا بسیاری از کارمندان میزان بسیار کمی از تواناییهای خود را بکار می گیرند
نظریه خلاصه کلید اصلی در تئوری انتظار، فهم اهداف شخصی و ارتباط بین تلاش و عملکرد، عملکرد و پاداش و سرانجام پاداشها و رضایت از اهداف شخصی می باشد. به عنوان یک مدل اقتضایی، تئوری انتظار بیان می کند که یک اصل عمومی برای توضیح انگیزش هر فرد وجود ندارد

ی انتظار به سه نوع ارتباط بستگی دارد:

1. رابطه ی تلاش و عملکرد: احتمال منتهی شدن میزان تلاش به عملکرد

2. رابطه ی انجام کار و پاداش: تا چه اندازه فرد معتقد است که انجام کار منتهی به پاداش خواهد شد

3. رابطه ی پاداش و اهداف شخصی: تا چه اندازه آن پاداش، اهداف شخصی را برآورده خواهد کرد

آیا تئوری انتظار مؤثر است؟

از آنجایی که افراد کمی ارتباط بین عملکرد و پاداش را در شغلشان درک می کنند، این تئوری تمایل به واقع گرایی دارد. اگر سازمانها به افراد بر مبنای عملکردشان پاداش دهند تا بر مبنای عوامل دیگری از قبیل: ارشدیت، تلاش، سطح مهارت و سختی کار، در آن صورت اعتبار این تئوری ممکن است بیشتر شود. هر چند، بجز عدم اعتبار تئوری علت این که چرا بخشهای مهم گروه کاری، سطوح پایین تری از تلاش را برای انجام دادن مسئولیتهای بکار می گیرند توضیح می دهد

توانایی

عملکرد

انگیزش

فرصت

ابعاد عملکرد

تلفیق تئوریهای معاصر انگیزش

فرضیه بیشتر تئوریهای مطرح شده مکمل یکدیگر هستند. تلاش و پاداش برای نزدیک کردن تئوریهها به یکدیگر به شما برای فهم رابطه آنها کمک می کند

۱. انتظار پیش بینی می کند که یک کارمند تلاش زیادی بکار گیرد، اگر رابطه ی قوی بین تلاش و عملکرد، عملکرد و پاداش و رضایت از اهداف شخصی را درک کند.

۲. ی نهایی در تئوری انتظار، ارتباط بین اهداف و پاداش هاست. تقویت با شناسایی این مسئله که پاداشها، عملکرد فردی را تشویق می کند وارد عمل می شود. اگر مدیریت، سیستم پاداش را طراحی کرده است که از دید کارمندان به عنوان پرداخت به ازای عملکرد خوب در نظر گرفته می شود، در این صورت پاداشها عملکرد خوب را تقویت و تشویق خواهد کرد و نقش کلیدی در تقویت ایفا می کنند

خریدار مواظب باش: تئوریهای انگیزش، دارای محدودیتهای فرهنگی هستند

سلسله مراتب نیازهای مازلو، روی این مسئله بحث می کند که مردم از سطح فیزیولوژیکی شروع می کنند و سپس تدریجاً به سلسله مراتب به این صورت پیش می رود. فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی. این سلسله مراتب را هیچ کاربردی نداشته باشد با فرهنگ آمریکا سازگاری دارد. دوم دیگر انگیزش نیاز به پیشرفت و موفقیت است. این دیدگاه به نیاز به موفقیت بالا، به عنوان یک انگیزاننده درونی عمل می کند، تمایل به قبول میزان متعادلی از ریسک (که شوره های با ویژگی تمایل به ثبات را منحصر به فرد می کند) خصوصیت فرهنگی و توجه به عملکرد را، به صورت پیش فرض مطرح می کند که تقریباً در کشورهای دارای کمیت بکار می رود

تئوری برابری در ایالات متحده، نسبتاً پیروان خوبی را بدست آورده است. شیوه پاداش دهی در ایالات متحده مبتنی بر کار کارگران می باشد، زیرا که آنها حساسیت بالایی نسبت به یکسان بودن پاداشها دارند

علاوه بر این، همراه با میراث کمونیسم و اقتصادهای برنامه ریزی، کارمندان نگرشی یک طرفه از خود نشان دادند - آنها انتظار دارند نتایج بیشتر از ورودی هایشان باشد.

این یافته ها نشان می دهد که شیوه ایالات متحده ممکن است در روسیه و کشورهای کمونیست پیشین، نیاز به تغییر داشته باشد

خلاصه و کاربردهایی برای مدیران

- تئوری نیاز
- تئوری هدفگذاری
- تئوری تقویت
- تئوری برابری
- تئوری انتظار

تئوری نیاز:

چهار تئوری که بر روی نیازها تمرکز دارند عبارتند از:

- سلسله مراتب نیازهای مازلو
 - دو عاملی هرتزبرگ
 - ERG و تئوری مک کللند
- به ویژه با در نظر گرفتن ارتباط بین موفقیت و بهروری، احتمالاً قدرتمند ترین این تئوریها، تئوری مک کللند باشد

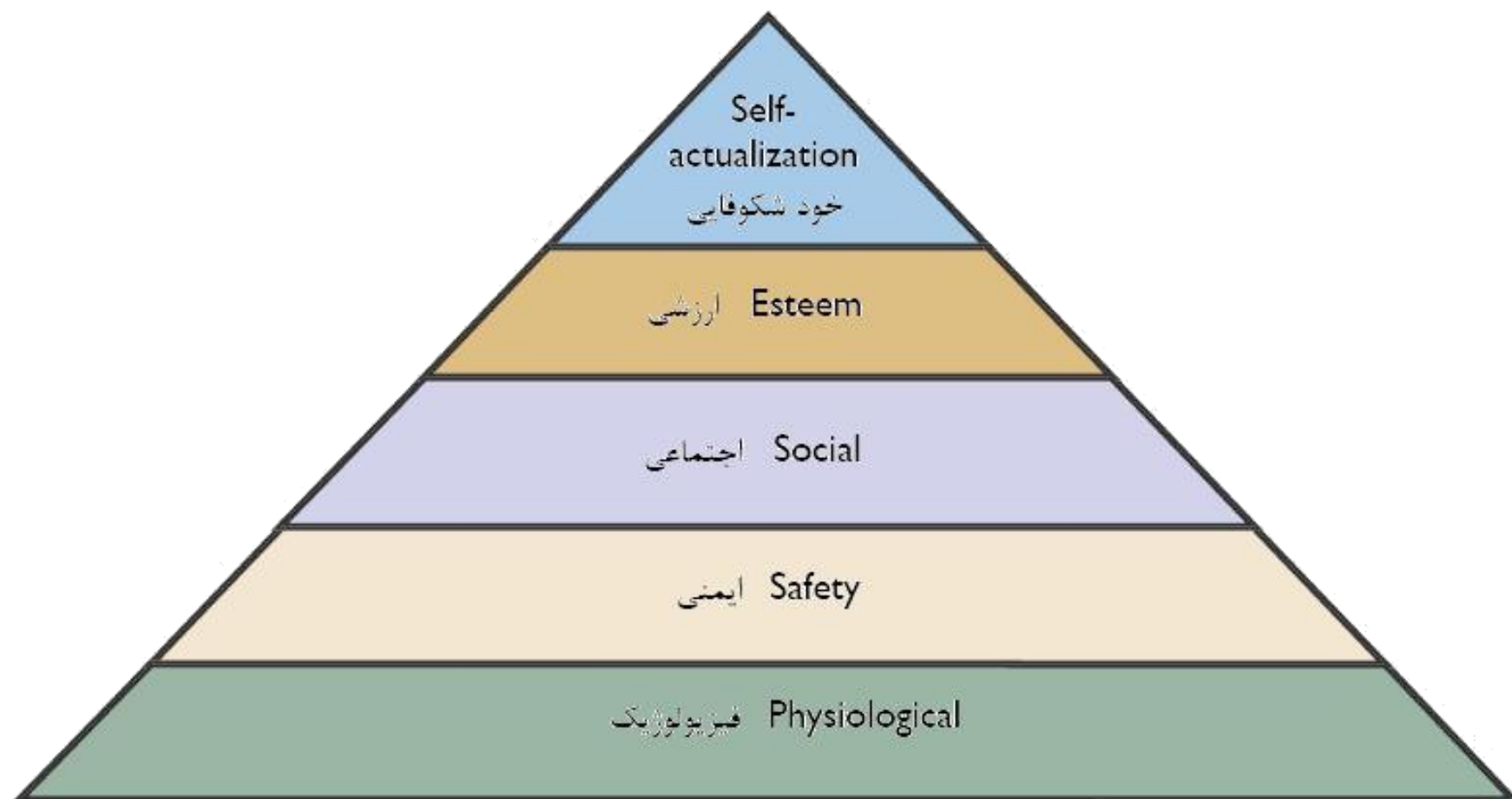
نظریه های اولیه انگیزش

Early Theories Of Motivation

- نظریه سلسله مراتب نیاز (مزلو)
 - مزلو چنین اظهار می دارد که در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد
 - فیزیولوژیکی. غذا، مسکن، ارضای جنسی، و سایر احتیاجات جسمانی
 - ایمنی. امنیت و حفاظت در برابر صدمات فیزیکی و عاطفی
 - اجتماعی. عاطفه، تعلق خاطر، پذیرش و دوستی
 - ارزشی. درونی مانند مناعت طبع، خود مختاری و پیشرفت. بیرونی مانند مقام، شهرت، و توجه
 - خود شکوفایی. به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه خود
- Hierarchy of needs theory (Maslow)
 - There is a hierarchy of five human needs; as each need becomes satisfied, the next need becomes dominant.
 - Physiological: food, drink, shelter, sex
 - Safety: physical safety
 - Social: affiliation with others, affection, friendship
 - Esteem: Internal (self-respect, autonomy, and achievement); external (status, recognition, and attention)
 - Self-actualization: personal growth and fulfillment

سلسله مراتب نیازهای مزلو

Maslow's Hierarchy of Needs



نظریه های اولیه انگیزش

Early Theories Of Motivation (cont'd)

■ Theory X (McGregor)

- The assumption that employees dislike work, are lazy, seek to avoid responsibility, and must be coerced to perform

■ Theory Y

- The assumption that employees are creative, seek responsibility, and can exercise self-direction

■ نظریه X (مک گرگور)

- فرض اینکه کارکنان ذاتاً کار را دوست ندارند و دنبال فرار از مسئولیت هستند و باید آنها را مجبور به انجام کار کرد.

■ نظریه Y

- فرض اینکه کارکنان آفریننده هستند و خود رهبری را اعمال خواهند کرد و دنبال مسئولیت هستند.

نظریه X

- A manager who views employees from a Theory X (negative) perspective believes:
 - Employees inherently dislike work and, whenever possible, will attempt to avoid it.
 - Because employees dislike work, they must be coerced, controlled, or threatened with punishment to achieve desired goals.
 - Employees will shirk responsibilities and seek formal direction whenever possible.
 - Most workers place security above all other factors associated with work and will display little ambition.

■ مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه X (منفی) می بیند براین باور است که:

■ کارکنان ذاتاً کار را دوست ندارند و هروقت بتوانند از انجام آن اجتناب می کنند.

■ چون کارکنان کار را دوست ندارند باید آنها را کنترل کرد و تحت فشار قرار داد، یا تهدید به تنبیه نمود تا اهداف دلخواه بدست آید.

■ کارکنان از زیر بار مسئولیتها شانه خالی میکنند و هروقت لازم است باید به طریق رسمی و اداری آنها را هدایت کرد.

■ بیشتر کارگران امنیت شغلی را برتر از سایر عوامل مرتبط با کار قرار میدهند و جاه طلبی کمی را نشان میدهند.

نظریه Y

- A manager who views employees from a Theory Y (positive) perspective believes:
 - Employees can view work as being as natural as rest or play.
 - Men and women will exercise self-direction and self-control if they are committed to the objectives.
 - The average person can learn to accept, even seek, responsibility.
 - The ability to make good decisions is widely dispersed throughout the population and is not necessarily the sole province of managers.

■ مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه Y (مثبت) می بیند براین باور است که:

■ کارکنان کار را مانند استراحت یا بازی میبینند.

■ مردان و زنان اگر متعهد به اهداف باشند خودکنترلی و خودرهبری را اعمال خواهند کرد.

■ بیشتر افراد می توانند مسئولیت را بپذیرند، یا حتی به دنبال آن هستند.

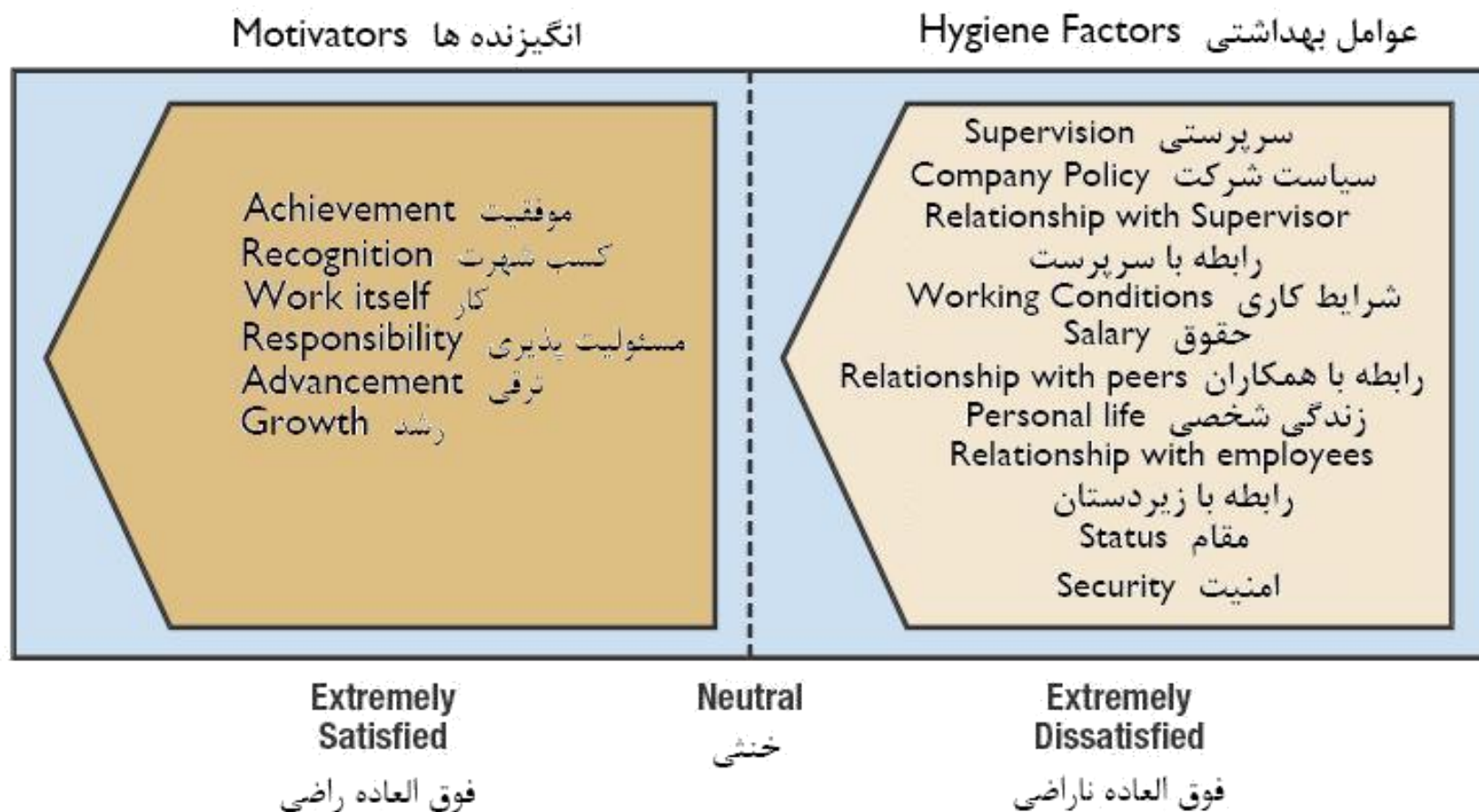
■ بیشتر افراد توانایی اخذ تصمیم صحیح را دارند و این توانایی منحصر به مدیران نیست.

نظریه های اولیه انگیزش:

Early Theories Of Motivation (cont'd)

- نظریه بهداشت – انگیزش (هرزبرگ)
- Motivation-Hygiene theory (Herzberg)
 - Intrinsic factors are related to job satisfaction and extrinsic factors are related to job dissatisfaction
 - نقطه مقابل رضایت، نبودن رضایت و نقطه مقابل نارضایتی، نبودن نارضایتی است.
 - Hygiene factors
 - عوامل بهداشتی
 - عواملی مانند شرایط کاری و حقوق که وقتی کافی باشد شاید نارضایتی شغلی را از بین ببرد ولی لزوما رضایت شغلی را افزایش نمیدهد.
 - Motivators
 - انگیزه ها
 - عواملی مانند شناخت و رشد که میتواند رضایت شغلی را افزایش دهد.

نظریه بهداشت انگیزش هرزبرگ



مقایسه دیدگاه‌های رضایت – نارضایتی

Traditional View

دیدگاه سنتی



Satisfaction
رضایتی

Dissatisfaction
نارضایتی

Herzberg's View

دیدگاه هرزبرگ

Motivators عوامل انگیزشی

Hygiene factors عوامل بهداشتی



Satisfaction
رضایت

No satisfaction
نبود رضایت



No dissatisfaction
نبود نارضایتی

Dissatisfaction
نارضایتی

تئوری های نوین انگیزش

Contemporary Theories Of Motivation

- Three-needs theory (McClelland)
 - The needs for achievement, power, and affiliation are major motives in work
 - Need for achievement (nAch): the drive to excel, to achieve in relation to a set of standards, to strive to succeed.
 - Need for power (nPow): The need to make others behave in a way that they would not have behaved otherwise.
 - Need for affiliation (nAff): The desire for friendly and close interpersonal relationships.

■ نظریه سه نیاز (مک کلند)

- نیاز به کسب موفقیت، قدرت و ایجاد دوستی سه انگیزه مهم در کار هستند
 - کسب موفقیت. انگیزه ممتاز بودن، به نتیجه رسیدن با رعایت بخشی از استانداردها، تلاش برای موفقیت.
 - نیاز به کسب قدرت. نیاز به وادار کردن دیگران به انجام رفتاری که اگر وادار نشوند آن را انجام نمی دهند.
 - نیاز به ایجاد دوستی. تمایل به داشتن ارتباط دوستانه و نزدیک با دیگران.

تئوری های نوین انگیزش (ادامه)

Contemporary Theories Of Motivation (cont'd)

- Equity theory (Adams)
 - Employees perceive what they get from a job situation (*outcomes*) in relation to what they put into it (*inputs*) and then compare their *input-outcome* ratio with the *input-outcome* ratios of relevant others.

■ نظریه برابری (Adams)

- آنچه را که کارکنان از شغل خود به دست می آورند (پی آمد یا نتیجه) را با آنچه که صرف انجام کاری میکنند (درون داد) مقایسه میکنند و سپس نسبت درون داد- بازده خود را با نسبت های درون داد-بازده مربوط به دیگران مقایسه می کنند.

تئوری های نوین انگیزش (ادامه)

Contemporary Theories Of Motivation (cont'd)

■ Equity Theory (cont'd)

■ Referent

- In equity theory, the other persons, the systems, or the personal experiences against which individuals compare themselves to assess equity.
- The choice of a particular set of referents is related to the information available about referents as well as to the perceived relevance.

■ نظریه برابری (ادامه)

■ مرجع مقایسه

- در نظریه برابری، فرد، سیستم یا تجربیات شخصی که کارکنان انتخاب میکنند تا خودشان را با او مقایسه کنند.

- انتخاب مجموعه ویژه ای از مراجع مقایسه بستگی به اطلاعات موجود در مورد مراجع و نیز نگرش های مربوط به موضوع دارد.

تئوری برابری Equity Theory

- When employees perceive an inequity they may:
 - Distort either their own or others' inputs or outcomes.
 - Behave so as to induce others to change their inputs or outcomes.
 - Behave so as to change their own inputs or outcomes.
 - Choose a different comparison referent.
 - Quit their job.

- وقتی کارمندان یک نابرابری را مشاهده میکنند امکان دارد:
 - درون داد یا پی آمد خود یا دیگری را رد کنند
 - طوری رفتار کنند که دیگران را وادار به تغییر درون داد یا پی آمد خود کنند.
 - طوری رفتار کنند که درون داد یا پی آمد خود را تغییر دهند.
 - یک مرجع مقایسه متفاوت انتخاب کنند.
 - کار خود را رها کنند.

گزاره های نظریه برابری

- If paid according to time, over rewarded employees will produce more than equitably paid employees.
 - If paid according to quantity of production, over rewarded employees will produce fewer but higher-quality units than equitably paid employees.
 - If paid according to time, under rewarded employees will produce less or poorer-quality output.
 - If paid according to quantity of production, under-rewarded employees will produce a large number of low-quality units in comparison with equitably paid employees.
- در پرداخت ساعتی، کارکنانی که دستمزد بالاتری می گیرند بیشتر از کارکنانی که دستمزد مساوی می گیرند تولید خواهند کرد.
 - پرداخت با در نظر گرفتن میزان تولید، کارکنانی که دستمزد بالاتری می گیرند کمتر تولید خواهند کرد اما کیفیت کارشان بهتر از کیفیت کارکنانی است که حقوق مساوی می گیرند.
 - در پرداخت ساعتی، کارکنانی که کم حقوق گرفته اند (یا اینطور فکر می کنند) کمتر تولید خواهند کرد یا اینکه از کیفیت تولیدات شان می کاهند.
 - پرداخت حقوق با توجه به مقدار تولید، کارکنانی که دستمزد کم گرفته اند مقدار زیادی محصول با کیفیت پایین - در مقایسه با کارکنانی که حقوق مساوی گرفته اند - تولید خواهند کرد.

نظریه انتظار (ویکتور وروم)

Expectancy Theory (Vroom)

- A comprehensive theory of motivation that an individual tends to act in a certain way, in the **expectation** that the act will be followed **by given outcome**, and according to the attractiveness of that outcome to the individual.
 - The extent to which individuals are motivated to perform to get a reward of value to them is based on their belief that their performance will result in the reward they want.

■ یک نظریه جامع انگیزش است که بر مبنای آن، تمایل یک فرد برای عمل به یک شیوه معین، بر اساس انتظار او از آن عمل و پیامد حاصل از آن و نیز میزان جذابیت آن پیامد برای آن فرد می باشد.

شدت انگیزه یک فرد برای عمل (تلاش) بستگی به میزان باور آن فرد به دستیابی به آن چیزی دارد که به خاطر آن کوشش می کند.

Expectancy Theory (cont'd)

نظریه انتظار (ادامه)

- Emphasizes self interest in the alignment of rewards with employee wants.
- Addresses why employees view certain outcomes (rewards) as attractive or unattractive.
- Emphasizes the connections among expected behaviors, rewards, and organizational goals.
- Is concerned with individual perceptions and the provision of feedback.

■ تاکید میکند بر تمایل فردی در هم ترازی پاداش ها با خواسته های کارمند

■ خطاب به اینکه چرا کارمندان پیآمدهای مهم (پاداش ها) را جذاب یا غیر جذاب می بینند

■ تاکید می کند بر ارتباط بین اهداف سازمانی، پاداش ها و رفتار های مورد انتظار

■ در ارتباط است با ادراک های فردی و تهیه بازخورد

رابطه های انتظار

Expectancy Relationships (Linkages)

- تلاش – عملکرد
 - احتمال و تلقی فرد از اینکه تلاش صورت گرفته منجر به عملکرد مطلوب خواهد شد.
- عملکرد – پاداش
 - درجه مبنی بر اینکه سطح معینی از کار منجر به دستیابی به نتیجه مطلوب خواهد بود.
- جذابیت
 - یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه، دستاورد یا پاداش بالقوه ای می دهد که در اثر انجام کار مزبور بدست می آید.
- Effort–performance
 - The perceived probability that exerting a given amount of effort will lead to performance
- Performance–reward
 - The belief that performing at a particular level will lead to the attainment of a desired outcome
- Attractiveness
 - The importance placed on the potential outcome or reward that can be achieved on the job.

انعطاف پذیری: کلید ترغیب نیروی کار ناهمگون

Flexibility: The Key To Motivating A Diverse Workforce

- Recognizing the different personal needs and goals of individuals
- Providing a diversity of rewards to match the varied needs of employees
- Being flexible in accommodating the cultural differences within a diverse workforce when attempting to motivate workers.

■ تشخیص نیازها و اهداف
متفاوت شخصی افراد

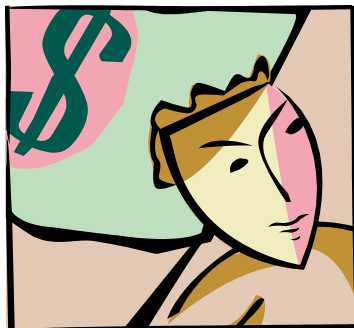
■ فراهم آوردن پاداش های
متنوع برای هم ترازى با
نیازهای گوناگون کارمندان

■ انعطاف پذیری در مطابقت
دادن تفاوت های فرهنگی
هنگام تلاش برای انگیزش
کارکنان

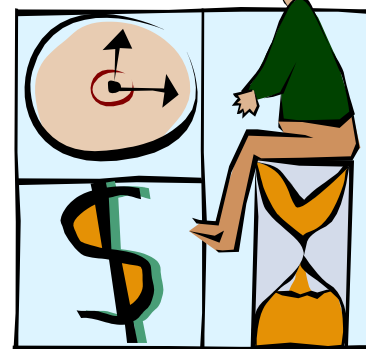
انگیزش و حقوق

Motivation and Compensation

- Pay-for-performance programs
 - Compensation plans such as piece-rate plans, profit sharing, and the like that pay employees on the basis of performance measures not directly related to time spent on the job.



■ پرداخت بر مبنای عملکرد
پرداخت موردی ، سهم شدن
در سود نمونه هایی از برنامه
های پرداخت بر مبنای عملکرد
هستند که به طور مستقیم با
میزان ساعات کار در ارتباط
نیستند.



تعادل کار-زندگی : انواع برنامه های کاری

Work-Life Balance: Alternative Work Schedules

- Flextime
 - A scheduling option that allows employees select what their work hours will be within some specified parameters.
- Job sharing
 - A type part-time work that allows two or more workers to split a traditional 40-hour-a-week job
- Telecommuting
 - A system of working at home on a computer that is linked to the office

■ ساعات کاری انعطاف پذیر

- گزینه ای انتخابی در زمان بندیت که به کارکنان اجازه می دهد تا ساعات کاری خود را بر اساس پارامتر های مشخصی انتخاب کنند.

■ تقسیم کار

- نوعی کار نیمه وقت است که به دو یا چند کارمند اجازه می دهد تا چهل ساعت کار معمول در هفته را میان خود تقسیم کنند.

■ ارتباط از راه دور

- یک سیستم کاری است که در آن کارمند می تواند در منزل از طریق کامپیوتر با محل کار خود ارتباط برقرار کند.

مدیران موجب انگیزش کارمندان اختیار دادن به کارکنان: چگونه می شوند

Employee Empowerment: How Entrepreneurs Motivate Employees

■ Giving employees power by:

- Allowing them to complete the whole job.
- Having employees work together across departments and functions in the organization.
- Using participative decision making in which employees provide input into decisions.
- Delegating decisions and duties, turning over the responsibility for carrying them out to employees.
- Redesigning their jobs so they have discretion over the way they do their work.

■ به کارکنان از طرق زیر قدرت دهید

- به آنها اجازه دهید کل کار را تمام کنند.

- نظارت بر کارکنان برای کار کردن با یکدیگر فراتر از حوزه فعالیت ها و وظایف سازمانی.

- استفاده از تصمیم گیری مشارکتی که در آن کارمندان عرضه کننده داده های مورد نیاز برای تصمیمات می باشند.

- تصمیمات و وظایف را به کارمندان محول کنید تا مسئولیت انجام دادنشان به دوش آنان بیافتد.

- مشاغل آنان را دوباره طرح ریزی کنید تا آنان نسبت به روش انجام کارشان آگاهی پیدا کنند.

Web Links

آدرس های مرتبط

- Visit the Robbins/DeCenzo companion Website
 - At www.prenhall.com/robbins for this chapter's Internet resources, including chapter quiz and student Power Points.
- Enhancing your communication skills
 - Go to www.chartcourse.com and visit the Web site Free Articles.
 - Review two articles: "Happy Employees make Productive Employees," and "Recognize, Reinforce and Reward the Right Behavior." Discuss the implications of the articles' content to the motivation process discussed in this chapter.

■ مراجعه به سایت رابینز/دیسنزو

- جهت دسترسی به منابع این فصل، شامل آزمون فصل و ارائه های دانشجویی:

www.prenhall.com/robbins

■ جهت بهبود مهارت هایتان در برقراری ارتباط

- به سایت زیر مراجعه کنید و مقالات سایت را بررسی کنید.

- دو مقاله زیر را بررسی کنید:

“کارکنان راضی کارکنانی سودبخش و پربازده” و “رفتار های درست را شناسایی، تقویت و تشویق کنید”

درباره رابطه محتوای این مقالات با موضوع فرایند انگیزش که در این فصل مطرح شد بحث کنید.

- Diversity Perspectives

- Log onto www.prenhall.com/onekey and to examine a situation where a worker's motivation was effected by a manager's effort to accommodate a new parent's need

- دیدگاه های متنوع

- به سایت زیر مراجعه کنید و موقعیتی را که در آن انگیزه یک کارمند تحت تاثیر (تلاش های مدیر به منظور مطابقت یک نیاز جدید سازمان) قرار گرفته بیازمایید.

www.prenhall.com/onekey

A large, jagged iceberg floats in the middle of a dark blue ocean. The sky is filled with heavy, grey clouds. The iceberg has a prominent peak and several smaller chunks floating around it. The water is calm, reflecting the light from the sky.

مفاهيم اساسی انگیزش

اولین تئوریهای انگیزش

سه تئوری خاص در دهه 1950:

- تئوری سلسله ی نیازها

- تئوری X و تئوری Y

- تئوری دو-عاملی

تئوری سلسله مراتب نیازها

شناخته شده ترین تئوری انگیزش،
تئوری سلسله مراتب نیازها متعلق
به ابراهام مازلو است
او فرض کرده است که در هر انسانی
سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد

سلسله مراتب نیازهای مازلو

- **فیزیولوژیکی:** که شامل گرسنگی، تشنگی، پناهگاه، روابط جنسی و دیگر نیازهای جسمی
- **امنیت:** شامل امنیت و حمایت از آسیبهای فیزیکی و احساسی
- **اجتماعی:** شامل تأثیر، تعلق، پذیرش و دوستی
- **احترام و اعتبار:** شامل فاکتورهای احترام درون فردی مانند احترام به خود، استقلال و موفقیت و فاکتورهای احترام بیرونی مانند شأن و مقام
- **خودشکوفایی:** فرد توانایی دارد که چه باشد و شامل رشد، رسیدن به پتانسیل فردی و خود تکاملی

مازلو نیازهای پنجگانه را در دو گروه رده بالا و رده پایین مجزا می کند

■ **رده پایین:** نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی (به صورت بیرونی ارضا می شوند)

■ **رده بالا:** نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی (به صورت درونی (درون فردی) ارضا می شوند)

***نتیجه:** درمواقع رفاه اقتصادی تمام کارمندانی که به طور دائمی استخدام شده اند نیازهای رده پایین تر خود را برآورده کرده اند



تئوری X و تئوری Y

داگلاس مک گریگور، دو دیدگاه مجزا از انسان پیشنهاد کرد:

- به طور اساسی منفی، به عنوان تئوری X
- به طور اساسی مثبت، به عنوان تئوری Y

* نتیجه : دیدگاه مدیر از انسان بر پایه مفروضات مشخص قرار گرفته و آن مدیر رفتارش در رابطه با کارمندان مطابق این مفروضات شکل می دهد

چهار فرضیه منفی در تئوری X

1. کارمندان به صورت ذاتی از کار متنفر هستند و در صورت امکان، برای اجتناب از آن تلاش خواهند کرد
2. چون کارمندان کار را دوست ندارند آنها را باید وادار کرد، کنترل کرد، و به وسیله تنبیه تهدید کرد تا به اهداف دست یافت
3. تا جایی که امکانپذیر باشد کارمندان از مسئولیتها اجتناب خواهند کرد و رهبری رسمی را جستجو می کنند
4. بیشتر کارمندان امنیت را برتر از فاکتورهای دیگر که مربوط به کار میشوند، قرار می دهند و جاه طلبی کمی ابراز خواهند کرد

چهار فرضیه مثبت در تئوری Y

1. کارمندان می توانند کار را به راحتی استراحت یا بازی ببینند
2. افراد خود رهبری و خود کنترلی را تمرین خواهند کرد اگر آنها به اهداف متعهد شده باشند
3. افراد می توانند پذیرفتن، حتی جستجو کردن، پویدن و مسئولیت را یاد بگیرند
4. توانایی ایجاد تصمیمات ابداعی بطور گسترده در میان افراد پراکنده شده است و لزوماً در بین موقعیتهای رهبری یگانه نیست

تئوری دو عاملی (انگیزش-بهداشت)

توسط روانشناس فردریک هرتزبرگ پیشنهاد شد
رابطه یک فرد با کار به صورت اساسی است و نگرش
فرد نسبت به کار به خوبی می تواند موفقیت یا
شکست او را مشخص نماید
بر طبق گفته هرتزبرگ، فاکتورهایی که منجر به رضایت
شغلی می شوند، متفاوت و جدا از آنهایی هستند
که منجر به نارضایتی شغلی می شوند
مدیرانی که در جستجوی حذف فاکتورهایی هستند که
نارضایتی شغلی را به وجود آورند اما لزوماً موجب
انگیزش نمی شوند. آنها نیروی کاریشان را به جای
برانگیختن، تسکین خواهند داد



انتقاد از تئوری دو عاملی

1. روندی که هرتزبرگ استفاده کرد توسط متدولوژیستش محدود می شود وقتی کارها خوب پیش می رود افراد این را به خودشان نسبت می دهند و بر عکس، هنگام شکست، محیط بیرون را مقصر می دانند
2. اعتبار متدولوژی هرتزبرگ مورد سؤال قرار گرفته است. ارزیابها مجبورند تفاسیری ارائه دهند، بنابراین آنها ممکن است یافته های تحقیق را بوسیله تفسیر یک پاسخ به شکلی خاص، تحت تأثیر قرار دهند. در حالی که با یک جواب مشابه بصورت متفاوت رفتار می شود

• اندازه گیری کلی رضایت مورد استفاده قرار نمی گیرد. یک
موضوع ممکن است قسمتی از کارش را دوست نداشته
باشد، اما هنوز تصور می کند که کارش قابل قبول است
• این تئوری با تحقیقات قبلی متناقض است تئوری دو
ماملی متغیرهای وضعیتی را در نظر نمی گیرد
• هرزبرگ رابطه ای بین رضایت و بهره وری فرض کرد. اما
روش تحقیقی که او استفاده کرده تنها رضایت را در نظر
قرار داده نه بهره وری را. به منظور مرتبط نمودن چنین
تحقیقی ابتدا می بایست رابطه ای قوی مابین رضایت و
بهره وری تصور کرد

تئوریه‌های معاصر انگیزش

تعدادی از تئوریه‌های معاصر دارای یک عنصر مشترک هستند و آن این است که هر کدام دارای میزان منطقی از مدارک حمایتی معتبر هستند. این به آن معنا نیست که تئوری‌هایی که ما معرفی کردیم بدون شک درست هستند. ما آنها را تئوریه‌های معاصر می‌نامیم نه به خاطر این که آنها لزوماً در دوره اکنون گسترش یافته‌اند بلکه به خاطر این که آنها توضیحی امروزی از انگیزش کارمندان ارائه می‌دهند.

تئوری وجود، وابستگی، رشد (ERG)

کلیتون آلدرفر سلسله مراتب نیازهای مازلو را دوباره
مورد بررسی قرار داد

سلسله مراتب نیازهای بازنگری شده او به نام تئوری
ERG لقب گرفت که سه گروه نیازهای اصلی وجود،
وابستگی، رشد است

وجود: تأمین نیازمندیهای مادی اساسی (مازلو: نیازهای
امنیتی و فیزیولوژیکی)

وابستگی: تمایل برای نگهداری روابط شخصی مهم

رشد: نیاز میل طبیعی برای رشد و پیشرفت شخصی
(مازلو: طبقه احترام و خصوصیات خودشکوفایی)

ساوت تئوری ERG آدرفر و تئوری مازلو

1. بیش از یک نیاز ممکن است در یک زمان فعال باشد
 2. اگر یک نیاز در سطح بالاتر ارضا نشود، میل برای ارضای نیاز سطح پایین تر افزایش پیدا می کند
- * تئوری ERG مشابه تئوری مازلو، بیان می کند که نیازهای سطح پایین ارضا شده منجر به نیاز برای ارضای نیازهای سطح بالاتر می شود. اما نیازهای گوناگون می توانند در یک زمان موجب انگیزش شوند و ناامیدی در تلاش برای ارضای نیازهای سطح بالا می تواند منجر به برگشت به نیازهای سطح پایین تر گردد

تئوری نیازهای مک کللند

توسط دیوید مک کللند و همکارانش روی سه نیاز متمرکز است:

1. نیاز موفقیت (محرکی برای تلاش جهت موفق شدن در مجموعه ای از معیارها، کوشش برای موفقیت)
2. نیاز قدرت (نیاز برای مجبور کردن دیگران به انجام کار به گونه ای که آنها رفتاری غیر آن را انجام ندهند)
3. نیاز ارتباط (نیاز برای روابط بین فردی نزدیک و دوستانه است)

افراد موفق
شغلی را ترجیح میدهند که

ریسک متعادل

بازخورد

مسئولیت شخصی

تطابق شغل افراد موفق با آنها

تئوری ارزیابی شناختی

این تئوری به طور گسترده مورد تحقیق قرار گرفته است و بسیاری از مطالعات آن را حمایت کرده اند

مفهوم اصلی این تئوری مربوط به مسیری می شود که طبق آن به افراد در سازمان دستمزد پرداخت می شود.

تئوری ارزیابی شناختی در این مورد بحث می کند، هنگامی که سازمان از پاداش های بیرونی مانند پرداختهایی برای عملکرد بهتر استفاده می کند، پاداشهای درونی (که از این مفهوم نشأت می گیرد)، موجب کاهش علاقه درونی افراد به وظیفه می شود

تئوری هدفگذاری

در اواخر 1960 ادوین لاک پیشنهاد کرد که مفهوم کار کردن به منظور یک هدف منبع اصلی انگیزش کاری است. اهداف سخت مشخص شده، بیشتر از اهداف کلی "کار را به بهترین شکل انجام دهید" باعث عملکرد بهتر می شوند. مشخص نمودن اهداف به تنهایی به عنوان انگیزه درونی عمل می کند.

هنگامی که اهداف سخت هستند پایداری بیشتر می شود اگر افراد در هدفگذاری مشارکت داشته باشند بیشتر به پذیرش حتی یک هدف سخت تمایل نشان میدهند تا اینکه به صورت قراردادی اهداف توسط رئیسشان تعیین شود.

تئوری تقویت

نقطه متقابل تئوری هدفگذاری تئوری تقویت است
در تئوری تقویت، یک رویکرد رفتاری داریم که درباره رفتار
موجود در شرایط تقویت بحث می کند
تئوری پردازان تقویت، رفتار را به عنوان عاملی که در محیط
اطراف بوجود می آید، در نظر می گیرند
این تئوری از حالت درونی افراد چشم پوشی می کند و فقط
روی اتفاقاتی که برای فرد می افتد، هنگامی که کارهایی را
انجام می دهد متمرکز می شود

تئوری برابری

مندان ورودیهایشان به کار (مانند تلاش، تجربه، تحصیلات و
یافت) و خروجی هایشان (مانند سطح حقوق، اضافه حقوق
به رسمیت شناخته شدن) را با دیگران مقایسه می کنند.
چیزی که از یک موقعیت شغلی دریافت می کنیم (خروجیها،
نتایج) در مقایسه با آن چیزی که وارد می کنیم (ورودیها) را
رک می کنیم و سپس نسبت خروجی-ورودی خود را با
نسبت ورودی و خروجی دیگران مقایسه می کنیم. اگر ما
نسبت خودمان را مساوی نسبت دیگران ببینیم می گوئیم
عدالت وجود دارد و برابری غالب شده است
تئوری آدامز بیان کرد که این حالت بحران منفی انگیزشی را
به منظور انجام کارهایی برای تصحیح بوجود می آورد

چهار مقیاس ارجاعی موجود در تئوری برابری

1. **درون-خود:** تجربیات یک شخص در موقعیتی
متفاوت درون سازمان کنونی

2. **بیرون-خود:** تجربیات یک شخص در موقعیت
متفاوت خارج از سازمان کنونی

3. **درون-دیگری:** فرد یا گروهی از افراد دیگر درون
سازمان کارمندان

4. **بیرون-دیگری:** فرد یا گروهی از افراد دیگر خارج
از سازمان کارمندان

پایه تئوری برابری انتخاب یکی از شش گزینه زیر توسط
مندان که بی عدالتی می بینند:

1. تغییر ورودیه‌هایشان (مثال: مانند قبل تلاش زیادی
اعمال نمی کنند)

2. تغییر خروجی‌هایشان (مثال: افرادی که بر پایه
قطعه کاری دستمزد می گیرند، دستمزدشان را
به وسیله تعداد تولید بیشتر با کیفیت پایین تر
افزایش دهند)

3. تغییر ادراک از خود (مثال: "من فکر می کردم با
یک سرعت عادی کار می کنم اما الان متوجه
شدم که من از هر فرد دیگری سخت تر تلاش
می کنم")

4. تغییر ادراک از دیگران (مثال: شغل مایک آنقدر که قبلاً فکر میکردم خوشایند نیست)

5. انتخاب مرجع متفاوت (مثال: ممکن نیست به خوبی برادر شوهرم باشم، اما کارهایم را بهتر از پدرم هنگامی که همسن من بود انجام می دهم)

6. ترک میدان (مثال: ترک کار)

این تئوری موقعیتهای زیر را در ارتباط با پرداخت غیر منصفانه بوجود می آورد:

1. پرداخت دستمزد بر اساس زمان (کارمندی که پاداش بیشتری می گیرند تولیدشان را افزایش می دهند)
2. پرداخت دستمزد بر اساس تولید (کارمندی که پاداش بیشتری می گیرند تولید کمتر با کیفیت بالا خواهند داشت)
3. پرداخت دستمزد بر اساس زمان (کارمندان با پاداش پایین، خروجی با کیفیت پایین تر را تولید می کنند)
4. پرداخت حقوق بر اساس تولید (کارمندان با پاداش کم، تعداد زیادی از واحدهای با کیفیت پایین را ایجاد می کنند)